

A INTEGRAÇÃO P&D-MARKETING NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO NA REDE PÚBLICA DE SAÚDE DO MUNICÍPIO DE BLUMENAU (SC)

Clóvis Reis

Doutor em Comunicação pelo Universidad de Navarra, Espanha
Professor da Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
professorclovisreis@gmail.com (Brasil)

Ana Cláudia Zoschke

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho – UNINOVE
zoschke@terra.com.br (Brasil)

Mauro Marcelo Mattos

Doutor em Engenharia e Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Professor da Fundação Universidade Regional de Blumenau – FURB
mattos@furb.br (Brasil)

Humberto Leopoldo Pacheco Cardoso Filho

Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Regional de Blumenau – FURB
humb_cf@hotmail.com (Brasil)

RESUMO

A partir da perspectiva comunicacional, o presente trabalho analisa a integração entre o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Produto (P&D) e o Departamento de Marketing na implantação de um sistema *web* para a gestão de saúde na rede pública de Blumenau, município com cerca de 310 mil habitantes, situado no Estado de Santa Catarina, no Sul do Brasil. O prontuário eletrônico elimina a necessidade de preenchimento de fichas de papel, acelerando o cadastramento dos pacientes. A ferramenta envia os exames para as equipes de trabalho, armazena o resultado das consultas anteriores e disponibiliza um banco de dados acessível a partir de qualquer unidade da rede. O processo está implantado em uma Unidade de Atenção Básica e encontra-se em fase de implantação em oito farmácias de Ambulatórios Gerais e da Policlínica, com possibilidade de se expandir para toda região. A realização desta pesquisa constatou a importância da partilha de informações e da flexibilidade de papéis na relação entre os departamentos envolvidos na implementação de uma iniciativa inovadora. Tal dinâmica influencia decisivamente o resultado final de uma proposta. Os dados ajudam a compreender a estrutura organizacional de uma atividade que dependa da cooperação entre diferentes áreas de uma empresa, oferecendo informações que aprimorem o fluxo de trabalho e o relacionamento em projetos futuros. Além disso, contribui para uma análise sobre o papel da comunicação no desenvolvimento de projetos de inovação.

Palavras-chaves: Integração P&D-Marketing; Rede pública de saúde; Blumenau.

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1970, numerosos estudos exploram o papel da integração entre o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Produto (P&D) e o Departamento de Marketing na implementação de projetos de inovação (Griffin; Hauser, 1996). Acadêmicos e profissionais do mercado examinam as razões subjacentes ao sucesso ou ao fracasso de diferentes iniciativas, dedicando especial atenção à interface P&D-Marketing (Smets; Langerak; Rijdsdijk, 2013; García-Canal; Valdés-Llaneza; Sánchez-Lorda, 2013; Viet Ngo; O’Cass, 2012).

Drechsler, Natter e Leeftang (2013) afirmam que a cooperação entre as duas áreas promove uma conexão com as necessidades do consumidor, permitindo uma avaliação sobre o potencial de mercado das novas ideias. De fato, segundo Millson e Wilemon (2002), a falta de informações sobre o mercado e o consumidor está entre as principais causas do fracasso no lançamento de novos produtos.

Estudos recentes reforçaram a preocupação com as interações internas e externas da organização, acentuando a sua influência no resultado das inovações (Kelley; Peters; O’Connor, 2009; Millson; Wilemon, 2010). Elas configuram o que se denomina rede organizacional que, de acordo com Chesbrough (2003), representa a tendência mais forte para o fomento e o desenvolvimento de inovações nas organizações modernas.

Em outros termos, a inovação deixa de ser um valor “interno” da organização para constituir-se em um elemento “aberto” a estas redes organizacionais. A fonte da inovação pode estar em qualquer lugar da nuvem de conhecimento na sociedade, uma vez que as organizações devem prospectar o ambiente visando a provocar o encontro de suas demandas com a disponibilidade de conhecimento inovador, o qual pode estar no mercado à espera de uma utilização concreta. Tal posicionamento implica a adoção de estratégias interativas que nos processos de inovação incluam a perspectiva dos usuários, dos fornecedores e de demais parceiros (Gassmann; Enkel; Chesbrough, 2010). Além disso, as organizações têm que identificar os líderes internos para a mudança e enfrentar a cultura organizacional estabelecida, a fim de escapar das armadilhas que dificultam os processos de inovação e assim alcançar melhores resultados. (Chesbrough, 2010; Enkel; Gassmann; Chesbrough, 2009)

Neste sentido, um dos desafios para as organizações é a participação de diferentes departamentos no desenvolvimento de uma inovação, sem o que muitas vezes se inviabiliza o lançamento ou a comercialização de uma proposta inovadora. Com efeito, dois departamentos-chave para que as inovações se concretizem são o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Produto (P&D) e o Departamento de Marketing, posto que existe uma relação de complementaridade entre a atividade das duas áreas, não obstante as diferentes perspectivas que ambos os setores adotam nos processos de

inovação. Enquanto a área de marketing tende a favorecer as inovações incrementais, com foco na performance de curto prazo, o setor de P&D prefere as inovações mais radicais ou avançadas, orientadas para o desempenho de longo prazo (Sherman; Berkowitz; Souder, 2005). Os primeiros se guiam pelas oportunidades do mercado. Os demais pelas perspectivas abertas com o avanço da ciência

Organizações com altos níveis de integração entre os dois setores apresentam melhor desempenho no mercado (Perks; Kahn; Zhang, 2010; Schubert, 2010), pois a cooperação agrega mais benefícios ao cliente, tornando mais produtivo o processo de desenvolvimento de novos produtos (Atuahene-Gima; De Luca, 2008). Este processo perpassa a criação dos produtos propriamente dita, a definição das estratégias de comunicação e a relação com os consumidores, como comprovam pesquisas realizadas nos Estados Unidos, no Japão e na China.

Em tal contexto, a Comunicação constitui uma ferramenta importante para a integração P&D-Marketing. O fluxo de comunicação entre os envolvidos no projeto, bem como o tipo de comunicação que é estabelecido, a formalização da comunicação efetuada, o clima entre os membros dos departamentos e a flexibilidade dos papéis exercidos no projeto de uma inovação podem influenciar decisivamente na relação entre ambos os departamentos e, em consequência, no resultado final do processo. (Moenaert et al., 1994)

Os fluxos de comunicação mais citados são os ascendentes, os horizontais ou laterais e os descendentes ou verticais. Segundo Kunsch (2007), são esses fluxos que conduzem as mais variadas comunicações dentro de uma organização nos mais diversos sentidos de direção. A autora define assim cada um deles:

- O fluxo ascendente é responsável por fornecer aos dirigentes as informações sobre os níveis mais baixos da empresa, de onde parte a mensagem. Para a gestão, constitui uma forma de se inteirar sobre as sugestões dos colaboradores, por meio de instrumentos como caixas de sugestões, reuniões com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisas de clima organizacional e satisfação no trabalho. Neste caso, a intensidade do fluxo de informações depende da política de cada organização.

- O fluxo horizontal ou lateral abarca a comunicação que ocorre entre postos hierárquicos no mesmo nível da escala da empresa, possibilitando o funcionamento de processos entre departamentos e a tomada de decisões. Quando bem conduzida, pode criar condições favoráveis à otimização de recursos e ao desempenho organizacional.

- O fluxo descendente ou vertical é a comunicação caracterizada como administrativa, oficial, geralmente utilizada em organizações com maior burocracia e vistas como mais autoritárias. A comunicação vem de cima para baixo, da cúpula diretiva da organização para os subalternos,

traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes da organização. Emprega-se este tipo de comunicação para passar aos colaboradores um *feedback* ou uma posição da cúpula da empresa.

Dentro das organizações, o sistema de comunicação funciona, basicamente, através de duas redes: a formal e a informal. Conhecida como comunicação administrativa, a formal é a rede de comunicação que se relaciona com as regras e estratégias da empresa e normalmente procede de uma estrutura organizacional, enquanto a informal surge da rede relações estabelecidas entre as pessoas. Elas são complementares no conjunto da Comunicação Organizacional, composta pela Comunicação Institucional, a Comunicação Mercadológica e a Comunicação Interna. (TORQUATO, 2002)

A partir desse marco teórico, o presente estudo analisa a importância da Comunicação em um projeto de inovação e identifica os fluxos de comunicação envolvidos no processo. Em concreto, o objeto de estudo é um programa denominado Pronto, um sistema *web* para a gestão de saúde na rede pública de Blumenau, município com cerca de 310 mil habitantes, situado no Estado de Santa Catarina, no Sul do Brasil. A iniciativa é resultado de um convênio entre a FURB – Universidade Regional de Blumenau e a Prefeitura Municipal de Blumenau.

Centrado no slogan “Pronto – Nosso plano é atender você”, o prontuário eletrônico elimina a necessidade de preenchimento de fichas de papel, acelerando o cadastramento dos pacientes. A ferramenta envia os exames para as equipes de trabalho, armazena o resultado das consultas anteriores e disponibiliza um banco de dados acessível a partir de qualquer unidade da rede. A medida beneficia o usuário, que poupa tempo e volta pra casa mais tranquilo, os funcionários que utilizam uma ferramenta ágil e eficiente e os gestores que passam a ter informações atualizadas em tempo real para apoiar a tomada de decisões.

O processo está implantado em uma Unidade de Atenção Básica e encontra-se em fase de implantação em oito farmácias de Ambulatórios Gerais e da Policlínica, com possibilidade de se expandir para prefeituras de toda região. A iniciativa despertou o interesse do Ministério da Saúde, que formalizou à Universidade um pedido de mais informações sobre a proposta. Com efeito, o sistema está integrado ao Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) e permite a interoperabilidade com os demais sistemas do Ministério da Saúde.

No âmbito da Universidade, o projeto envolve o Laboratório de Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia (LDTT), que para os fins do presente trabalho representa o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Produto (P&D) de uma organização, e a House – Agência Experimental de Publicidade e Propaganda, que aqui assume as funções do Departamento de Marketing.

O LD TT tem a missão promover e facilitar a produção, difusão e transferência de tecnologias de informação e comunicação. Com tal fim, conjuga pesquisa científica, inovação tecnológica e geração de conhecimento para a sociedade, contribuindo para a aproximação empresa/universidade. O LD TT viabiliza esta missão através da articulação multidisciplinar de pesquisadores nas áreas de Computação, Direito, Comunicação Social e Engenharia de Telecomunicações. No presente caso, o LD TT foi o responsável pelo desenvolvimento do Pronto.

A House é a agência experimental do Curso de Publicidade e Propaganda, incluindo todas as atribuições de uma empresa da área, tais como o atendimento ao cliente, a pesquisa mercadológica, o desenvolvimento de campanhas, a criação de anúncios e o planejamento de mídia, entre outras funções. No caso em estudo, a House foi responsável pela comunicação do Pronto, desde a escolha do nome e produção da logomarca, até a campanha de lançamento e de conscientização da população.

2 METODOLOGIA

Desde a perspectiva da metodologia científica, classifica-se o presente trabalho como uma pesquisa básica (quanto à natureza do estudo), quantitativa (quanto à abordagem do problema) e descritiva (quanto aos objetivos). Quanto aos procedimentos técnicos para a realização do trabalho, empregou-se a pesquisa bibliográfica e o levantamento ou *survey*.

Para a coleta de dados, aplicou-se um questionário autoaplicável, traduzido e adaptado a partir do estudo de Moenaert et al. (1994) a respeito da integração entre os departamentos de marketing e de pesquisa em 132 organizações suecas. O documento encontra-se entre os Apêndices deste trabalho.

O questionário se estruturou em torno de quatro dimensões de análise:

- 1) A centralização da comunicação do projeto.
- 2) A formalização da comunicação.
- 3) O clima interfuncional.
- 4) A flexibilidade de papéis.

As dimensões foram distribuídas em 11 unidades de análise do questionário dirigido ao LD TT e em 12 questionamentos para os membros da House.

Por se tratar de uma população pequena, a utilização de procedimentos de amostragem não se revelou necessária no presente estudo. Desse modo, a aplicação do questionário ocorreu de forma censitária, isto é, dirigida a todos os membros do LD TT e da House envolvidos no projeto. Trata-se do método mais adequado de estudo, de acordo com Cooper e Schindler (2011), quando a população é

restrita e inclui elementos muito diferentes entre si. Nesse caso, o emprego de qualquer amostragem poderia não representar adequadamente a população da qual foi retirada.

Apesar de todos os membros envolvidos no projeto terem recebido o questionário, quatro deles não participaram da pesquisa por estarem impossibilitados de responder o instrumento de coleta de dados no momento da sua aplicação.

Os dados coletados foram analisados por meio de técnicas da estatística descritiva, analítica e inferencial, incluindo-se o cálculo de medidas de distribuição de frequências, a análise multivariada, a análise de correlação de Pearson (Teste t) e o cálculo do Alfa de Cronbach (Teste F).

Os resultados apresentados e analisados na sequência sintetizam uma do trabalho final de pesquisa e constituem uma primeira aproximação ao tema.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A realização da pesquisa constatou que, durante o desenvolvimento do Pronto, a comunicação entre o LDTT e a House foi parcialmente centralizada, conforme 33,33% das respostas. Este tipo de comunicação facilita o controle do fluxo de informações e de tomada de decisões durante o desenvolvimento do projeto. Entretanto, vale ressaltar que 26,6% dos respondentes não caracterizaram a comunicação como centralizada nem descentralizada, enquanto 20% não souberam afirmar. Tal resultado evidencia o fato de que os respondentes não tinham claro para si a estrutura organizacional na qual estavam envolvidos. A mesma porcentagem de respondentes (20%) afirmou ter considerado a comunicação totalmente centralizada, o que pode ser prejudicial por afetar a quantidade e a qualidade de informações trocadas entre os departamentos.

Quanto à frequência de emprego da comunicação informal, realizada face-a-face entre o pessoal do LDTT e a House durante o desenvolvimento do Pronto, a maioria dos respondentes (46,67%) afirmou que a comunicação informal foi usada semanalmente, enquanto 33,3% disseram que ela era utilizada entre duas e três vezes por semana. Há ainda aqueles (6,67%) que afirmaram que a comunicação informal era empregada diariamente. O quadro denota as diferentes necessidades dos envolvidos no processo. Os respondentes que possuíam mais demandas urgentes faziam uso da comunicação informal com mais frequência o que, por sua vez, facilitava a imediata solução de problemas.

A comunicação entre o LDTT e a House concentrou-se, em grande parte, no nível superior dos departamentos, segundo 53,3% dos respondentes. O resultado caracteriza um fluxo de comunicação vertical ou descendente, no qual as informações são transmitidas dos níveis mais altos da hierarquia

para os níveis mais baixos. Um total de 20% mostrou-se indiferente à questão, enquanto outros 20% discordaram, mostrando que para uma parte dos envolvidos a comunicação ocorria em todos os níveis.

Quanto ao processo de tomada de decisão, pode-se inferir que as decisões importantes foram tomadas pelas pessoas responsáveis, como afirmaram 60% dos participantes da pesquisa. Devido à divisão de cargos e à departamentalização do projeto, os fluxos de comunicação horizontais também se mostraram fortemente presentes em todos os níveis, com o qual concordaram parcialmente 46,67% dos respondentes e completamente 33,33%. O quadro caracteriza uma forte comunicação entre os departamentos num mesmo nível hierárquico, o que facilita a troca de informações contribui para o clima interfuncional.

Outra consequência da comunicação centralizada e vertical é o fato de as decisões tomadas serem sempre comunicadas aos departamentos pelos superiores. Um total de 53,3% dos respondentes concordou parcialmente com esta afirmação, enquanto 46,67% concordaram completamente.

Constata-se também no projeto a presença da comunicação face-a-face, como afirmaram 53,3% dos respondentes. O resultado evidencia que demandas pontuais poderiam ser resolvidas de forma mais rápida, através deste canal de comunicação.

Durante o desenvolvimento do projeto, a House teve uma visão predominantemente muito boa (26,67%) sobre o trabalho do LD TT, fato provavelmente facilitado pelo contato entre os departamentos. Um total de 20% revelou uma visão parcialmente boa. A grande porcentagem de respondentes que disseram não saber avaliar (46,67%) é explicada porque os respondentes eram integrantes do LD TT e não da House.

Por sua vez, a visão do LD TT acerca das atividades realizadas pelo pessoal da House durante a fase de desenvolvimento do projeto revelou-se predominantemente muito boa (26,67%), embora uma parcela de 13,33% mostrou-se descontente. A exemplo do que ocorreu na questão anterior, um total de 33,33% dos entrevistados não soube responder, muito provavelmente por serem respondentes da própria House e não do LD TT.

Apesar dos níveis superiores dos departamentos manterem formas de acompanhamento, verificou-se durante a pesquisa que esporadicamente o LD TT era informado sobre as atividades da House. Essa foi a afirmação de 46,67% dos respondentes. Um total de 20% afirmou que tal atualização era feita raramente, enquanto apenas 13,33% afirmaram que eram sempre atualizados sobre o que a House desenvolvia. Tal fato revela falta de sinergia entre os escalões inferiores de ambos os departamentos, posto que provavelmente apenas os altos níveis do LD TT eram atualizados sobre as atividades da House.

Além disso, constatou-se que, embora a House possuísse uma série de informações de mercado, aspecto fundamental para a construção de um planejamento eficaz, apenas parte de tais dados eram compartilhados com o LDTT. Um total de 46,67% dos respondentes afirmou que a House transferia apenas 50% das informações que possuía, enquanto 40% afirmou que a transferência de informações girava em torno de 75%. Vale ressaltar que nenhum dos respondentes afirmou que a taxa de transferência de informação era nula (0%) ou total (100%). O resultado indica que pequenos desencontros registrados durante o processo poderiam ser evitados, caso a troca de informações entre ambos os departamentos fosse maior.

À questão “em que medida o projeto alcançou os objetivos iniciais e as expectativas”, direcionada apenas para os integrantes da House, grande parte respondeu que o projeto superou seus objetivos (71,43%). Um total de 14,29% afirmou que o projeto alcançou seus objetivos e a mesma porcentagem de respondentes declarou que o projeto superou os objetivos. O resultado mostra que o clima criado internamente no departamento, e a forma com que a comunicação interna foi trabalhada, contribuíram para um aumento na qualidade do trabalho e resultou em uma equipe satisfeita quando a atividade foi concluída.

A partir da análise das correlações entre as respostas, foi encontrada uma ocorrência, que se caracterizou por ser uma Correlação Negativa Moderada (-0,58). Esta correlação negativa moderada implica que, quanto maior era a frequência de comunicação informal, menor era a afirmação sobre a comunicação interdepartamental ter se mantido nos níveis superiores dos departamentos. Este fato mostra que, embora o projeto tenha se caracterizado pela comunicação centralizada, esta percepção diminuía conforme aumentava a frequência de comunicação informal.

Além disso, a análise mostrou três Correlações Positivas Fortes. Na primeira delas, a ocorrência de uma correlação positiva forte (0,76) implica que, quanto mais respondentes afirmaram que as decisões eram tomadas pelas pessoas responsáveis pelo projeto, mais respondentes afirmavam também que a comunicação entre House e o LDTT foi limitada aos níveis superiores de ambos os departamentos. O resultado reforça a percepção que vários respondentes tiveram da comunicação centralizada e vertical que se estabeleceu no projeto.

Na segunda delas, a correlação positiva forte (0,72) mostrou que, quanto maior o número de afirmações sobre o desenvolvimento do projeto ter ocorrido por meio de um plano bem documentado de ação, maior era o número de respostas concordando que a equipe do LDTT tinha trabalhos bem específicos durante o projeto. Isto demonstra que ambos os departamentos estavam satisfeitos com o plano de ação do projeto e estavam cientes de suas respectivas funções.

A terceira correlação positiva forte (0,81) mostrou que, quanto maior o número de afirmações sobre o desenvolvimento do projeto ter ocorrido por meio de um plano bem documentado de ação, maior era o número de respostas afirmando que existiam datas exatas para o início e o término das atividades a serem realizadas durante a fase de desenvolvimento. O resultado indica que tanto o LDTT quanto a House estavam cientes do plano de ação e de suas datas e prazos finais para entrega. Tal sincronia e grau de atenção colaboraram para que o projeto se desenvolvesse mais facilmente.

A Tabela 1 recolhe os dados da matriz de correlações, apresentando as correlações lineares bivariadas de Pearson entre as variáveis estudadas. A correlação linear de Pearson (R) pode ser classificada como: (i) inexistente (se $0\% \leq R \leq 20\%$), (ii) fraca (se $20\% < R \leq 50\%$), (iii) moderada (se $50\% < R \leq 80\%$), (iv) forte (se $80\% < R \leq 100\%$). Quando uma correlação não é significativa indica que o número de repetições é insuficiente para uma correlação.

Tabela 1 – Correlações entre as variáveis estudadas, onde n=15

r	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18
V2	0,00	1,00																
V3	0,46	-0,58	1,00															
V4	0,23	-0,35	0,76	1,00														
V5	0,09	0,23	-0,12	0,13	1,00													
V6	0,24	-0,04	0,23	0,18	0,38	1,00												
V7	-0,02	0,49	-0,13	-0,14	0,16	0,18	1,00											
V8	0,36	0,29	0,26	0,23	-0,12	-0,02	0,62	1,00										
V9	0,12	0,63	-0,16	-0,08	0,52	0,39	0,25	-0,07	1,00									
V10	0,53	0,33	0,20	0,43	0,29	0,14	0,24	0,54	0,30	1,00								
V11	0,37	0,62	-0,19	-0,02	0,44	0,49	0,49	0,34	0,61	0,45	1,00							
V12	-0,10	-0,43	0,33	0,06	-0,10	-0,34	-0,18	0,09	-0,22	-0,19	-0,33	1,00						
V13	0,12	0,35	-0,18	0,07	0,40	0,26	0,11	0,08	0,52	0,17	0,57	-0,25	1,00					
V14	0,14	0,02	0,04	0,26	0,59	0,52	-0,01	-0,30	0,50	0,32	0,27	-0,36	0,54	1,00				
V15	0,42	0,45	-0,05	0,11	0,48	0,49	0,30	0,17	0,57	0,26	0,72	-0,48	0,81	0,58	1,00			
V16	-0,03	0,08	0,38	0,54	0,39	0,04	0,41	0,47	0,09	0,22	0,26	0,25	0,14	-0,02	0,15	1,00		
V17	-0,27	-0,18	0,12	0,13	0,04	0,18	0,17	-0,18	-0,02	0,05	-0,30	-0,25	-0,30	0,24	-0,20	-0,17	1,00	
V18	-0,06	-0,03	0,34	0,60	0,55	0,31	0,25	0,17	0,14	0,26	0,10	-0,16	0,28	0,45	0,34	0,60	0,47	1,00
V19	-0,20	-0,02	-0,31	-0,27	-0,47	-0,42	-0,45	-0,13	-0,25	-0,20	-0,30	0,08	-0,02	-0,44	-0,28	-0,60	-0,03	-0,42

Fonte: Elaborada pelos autores, 2013

A partir da Análise de Regressão Múltipla (veja-se os Apêndices) percebeu-se que as quatro variáveis independentes (centralização do projeto, formalização do projeto, clima interfuncional e

flexibilidade de papéis) influenciam a visão da House sobre o LD TT, embora não seja possível afirmar o inverso (visão do LD TT sobre a House).

Apesar dos valores do Alfa de Cronbach não terem apresentado nenhuma classificação Alta ou Muito Alta, devido ao número “n” ter sido baixo (posto que a população era reduzida), é importante ressaltar que entre as quatro variáveis a que se mostra mais confiável para avaliar o grau de interação entre os dois departamentos é a “formalização do projeto” (Alfa de Cronbach = 0,644, Confiabilidade Moderada). A segunda variável independente mais confiável para avaliar a integração entre House e LD TT é a “centralização do projeto” (Alfa de Cronbach = 0,589, Confiabilidade Baixa). Tais dados demonstram a importância que estes dois fatores tiveram na percepção de ambos os departamentos e como eles afetaram a integração mútua.

Quando se analisa a pesquisa do ponto de vista da “centralização do projeto”, pode-se constatar que o projeto passou por uma forte centralização. Isso acabou influenciando diretamente as equipes do LD TT e da House tanto positiva quanto negativamente. Grande parte dos entrevistados afirmou que sentiu tal centralização no processo de comunicação. Segundo Moenaert et al. (1994), ocorre uma diminuição na qualidade e quantidade de informações compartilhadas entre os departamentos, quando a comunicação está demasiadamente centralizada. No entanto, as análises de correlação mostraram que integrantes dos departamentos que faziam uso mais frequente dos canais informais de comunicação sentiam menos essa centralização.

Na pesquisa aplicada, 60% dos respondentes afirmou que a comunicação entre os dois departamentos se limitou, de fato, aos níveis superiores. Ainda segundo Moenaert et al. (1994), essa limitação da comunicação aos níveis superiores causa uma diminuição da apreciação e atenção de um departamento pelo trabalho do outro. Por outro lado, a análise de correlações reiterou a conclusão de que o uso frequente de comunicação informal fez diminuir a percepção acima descrita.

Além disso, perceberam-se fortes indícios de comunicação vertical no projeto. Quando questionados, quase 90% dos respondentes afirmaram que as decisões importantes eram tomadas pelas pessoas responsáveis pelo projeto e praticamente 100% dos respondentes afirmaram que as decisões tomadas entre LD TT e House eram comunicadas aos departamentos através de seus superiores. Tal constatação corrobora a afirmação de Maximiano (2000, p.285), segundo o qual “a comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar direito”.

Analisando os resultados da pesquisa do ponto de vista da “formalização do projeto”, praticamente 90% dos respondentes afirmaram que fizeram uso da comunicação informal pelo menos duas vezes na semana. O resultado confirma o que propõe Kunsch (2007), para quem o sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre os participantes de um projeto, não sendo

requerido ou contratado pelas organizações. Em tais situações, muitas vezes a comunicação formal não é suficiente para abastecer os integrantes dos departamentos com todos os dados necessários (Kreeps, 1995), razão pela qual as pessoas buscam fontes alternativas, como as comunicações informais, para obter informações confiáveis e seguras.

Ao analisar o Alfa de Cronbach, percebeu-se que a dimensão “formalização do projeto” mostrou-se a mais confiável para avaliar a integração entre os departamentos, tornando-o assim a mais relevante para avaliar como foi a integração entre a House e o LD TT.

Do mesmo modo, constatou-se que quanto mais troca de informações ocorria entre a House e o LD TT, e quanto mais atualizado o LD TT ficava sobre as atividades da House, melhor era o clima interfuncional no projeto. A realização da pesquisa verificou que 80% dos respondentes consideraram que a troca de informações entre o LD TT e a House ocorria em todos os setores, desde o topo, passando pela gerência, até todos os demais membros que participaram do projeto.

A pesquisa constatou que não houve flexibilidade nos papéis estabelecidos para cada integrante do projeto. Um total de 93,3% dos respondentes afirmou que os trabalhos dados para a equipe do LD TT eram muito específicos. Além disso, 73,33% dos respondentes discordaram da afirmação de que o estágio de desenvolvimento do projeto foi totalmente desestruturado e que todos estavam autorizados a fazer o que quisessem.

Por fim, é interessante ressaltar que a análise de regressão múltipla mostrou que as quatro variáveis analisadas estão muito mais ligadas à visão que a House tinha do LD TT do que o inverso. O resultado indica, possivelmente, a existência de outros fatores que influenciavam a forma como o LD TT via a House.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No processo de desenvolvimento de novos produtos, há um alto custo para examinar o potencial de sucesso de uma inovação. Por isso, as incertezas do mercado desafiam os gestores a uma troca de informações entre as áreas de P&D e Marketing. Desde a década de 1970, há uma literatura abundante demonstrando que a cooperação entre os dois setores incide diretamente no resultado de distintas iniciativas. Diferentes estudiosos se debruçaram sobre as perguntas “por que” e “como” algumas organizações são melhores que outras em mercados competitivos, concluindo que a interação entre P&D e Marketing oferece os recursos para dar orientação de mercado às empresas. Tal cooperação ajuda a identificar oportunidades, determinar as características dos produtos e a estabelecer uma relação de custos e benefícios.

Com efeito, o impacto desta interface no sucesso comercial de produtos inovadores é o foco de expressiva parcela de trabalhos. Há uma interpretação genericamente assentada na literatura de que o resultado favorável ocorre porque o marketing incorpora as necessidades e os desejos dos consumidores nos processos de desenvolvimento de novos produtos, abrindo a organização para a entrada de informações que estão do lado de fora. Os fluxos comunicacionais entre as áreas de P&D e Marketing possibilitam, assim, a troca de informações sobre o mercado, provêm dados sobre as necessidades do consumidor, os recursos tecnológicos disponíveis e a situação dos concorrentes, facilitando a coordenação dos projetos de inovação.

Neste sentido, o presente trabalho buscou analisar a integração entre as áreas de P&D e Marketing na implantação de um sistema *web* para a gestão de saúde na rede pública do município de Blumenau (SC). A partir da perspectiva comunicacional, a pesquisa constatou a importância da partilha de informações e da flexibilidade de papéis na relação entre os departamentos envolvidos na implementação de uma iniciativa inovadora.

O estudo oferece uma contribuição teórico-prática para as pesquisas sobre a integração P&D-Marketing nos processos de inovação e para a execução de atividades mercadológicas com tais características. Desde uma perspectiva teórica, o trabalho contribui para uma análise sobre o papel da Comunicação no desenvolvimento de projetos de inovação, ampliando a bibliografia na área, onde se destaca a pesquisa de Moenaert et al. (1994), cujas proposições serviram de base para a presente investigação. Com efeito, a realização da pesquisa validou o construto teórico dali derivado. No âmbito prático, os dados deste estudo oferecem informações que ajudam a aprimorar o fluxo de trabalho em projetos nos quais a estrutura organizacional dependa da cooperação entre diferentes áreas de uma empresa, ampliando o escopo geográfico dos trabalhos anteriores.

Os resultados aqui apresentados constituem uma aproximação preliminar ao tema. Suas principais limitações são o tamanho da amostra e a sua localização no ambiente acadêmico de uma Universidade, instituição cujas características peculiares podem produzir algum tipo de viés nos resultados. Assim, como sugestão para estudos futuros, propõe-se a ampliação do corpus de análise a partir de uma realidade empírica distinta. A comparação entre ambas as situações ampliaria a compreensão sobre o fenômeno estudado considerando-se a influência de diferentes contextos.

Como reflexão final convém destacar que o desenvolvimento de um produto como o prontuário eletrônico para a rede pública de saúde no âmbito de uma Universidade certamente constitui um instrumento para que se aprofunde o diálogo de tais instituições com as comunidades nas quais estão inseridas. Nessa perspectiva, encontram-se elementos que fortalecem as chances de construção de um projeto coletivo para o futuro das respectivas regiões, cuja correspondência aponta um caminho com

profundas implicações para a sociedade e a Universidade. O prontuário eletrônico para o atendimento na rede pública de saúde é um exemplo entre muitos que demonstram quão promissoras podem ser tais parcerias.

REFERÊNCIAS

- Atuahene-Gima, K.; De Luca, L. M. (2008). Marketing's Lateral Influence Strategies and New Product Team Comprehension in High-tech Companies: A Cross-national Investigation. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 664-676.
- Chesbrough, H.W. (2003). **Open Innovation**. Boston: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, p. 354-363.
- Cooper, D. R.; Schindler, P. S. (2003). **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman.
- Drechsler, W; Natter, M.; Leeftang, P. S. H. (2013). Improving Marketing's Contribution to New Product Development. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 2, p. 298-315.
- Enkel, E.; Gassmann, O.; Chesbrough, H. (2009). Open R&D and Open Innovation: Exploring the Phenomenon. **R&D Management**, v. 39, n. 4, p. 311-316.
- García-Canal, E.; Valdés-Llaneza, A.; Sánchez-Lorda, P. (2013). Ámbito de la Cooperación y Forma de Gobierno de las Alianzas Tecnológicas. **Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa**, 16, p. 71-82.
- Gassmann, O.; Enkel, E.; Chesbrough, H. (2010). The Future of Open Innovation. **R&D Management**, v. 40, n. 3, p. 213-221.
- Griffin, A.; Hauser, J. R. (1996). Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature. **Journal of Product Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 191-215.
- Kelley, D. J., Peters, L., O'Connor, G. C. (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 3, p. 221-235.
- Kunsch, M. M. K. (2007). **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus.
- Kreeps, G. L. (1995). **La Comunicación en las Organizaciones**. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
- Maximiano, A. C. A. (2000). **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas.
- Millson, M. R. (2010). The Impact of Changing Markets and Competition on the NPD Speed/Market Success Relationship. **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 5, p. 841-870.
- Millson, M. R.; Wilemon, D. (2002). The Impact of Organizational Integration and Product Development Proficiency on Market Success. **Industrial Marketing Management**, v. 31, p.1-23.

Moenaert, R. K.; Souder, W.E.; Meyer, A.; Deschoolmeester, D. (1994). R&D-Marketing Integration Mechanisms, Communication Flows, and Innovation Success. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 11, n. 1, p. 31-45.

Perks, H. (2010). The nature of R&D-Marketing Integration in Chinese High-Tech Companies, **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 1, p. 19-40.

Schubert, T. (2010). Marketing and Organizational Innovations in Entrepreneurial Innovation Processes and their Relation to Market Structure and Firm Characteristics. **Review of Industrial Organization**, v. 36, n. 2, p 189-212.

Sherman, J. D.; Berkowitz, D.; Souder, W. E. (2005). New Product Development Performance and the Interaction of Cross-Functional Integration and Knowledge Management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 399-411.

Smets, L. P. M.; Langerak, F.; Rijdsdijk, S. A. (2013). Shouldn't Customers Control Customized Product Development? **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 2, p. 1-12.

Torquato, F. G. (2002). **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus.

Viet Ngo, L.; O'Cass, A. (2012). In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861-877.

THE R&D-MARKETING INTEGRATION IN THE INTRODUCTION OF A MANAGEMENT SYSTEM IN THE PUBLIC HEALTH FROM BLUMENAU (SC)

ABSTRACT

Based on the marketing communication viewpoint, this paper analyses the R&D-Marketing integration in the introduction of a web-based system for the management in the public health from Blumenau, a city with about 310 000 inhabitants, in the state of Santa Catarina, in southern Brazil. The electronic medical data eliminate the need of filling out paper forms and accelerate the registration of the patients. The application sends the exams for the work teams, saves the result of previous appointments and provides a database accessible for any public health place. The process is running in a Primary Care Unit and is being introduced in eight pharmacies from the Ambulatory of General Clinic and from the Polyclinic Unit, with possibility to expand the system for the another cities from the region. The research highlights the importance of the information sharing and the flexibility of the roles in the relationship between the departments involved in the introduction of an innovative initiative. The dynamics influences the results of a work. The data help to understand the organizational structure of an activity which depends of the cooperation between different areas of a company, providing information that help to improve the workflow and the relationship on future projects. Furthermore, it contributes to an analysis of the role of the communications in the development of innovative projects.

Keywords: R&D-Marketing integration; Public health; Blumenau.

Data do recebimento do artigo: 06/10/2013

Data do aceite de publicação: 14/03/2014

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Olá!

Meu nome é Humberto Cardoso Filho, sou aluno do curso de Publicidade e Propaganda da FURB e estou realizando uma pesquisa para conhecer a sua opinião sobre o Projeto Pronto. Sua opinião é muito importante para a realização do meu trabalho. Obrigado!

Como era a comunicação entre o LD TT e a House durante o desenvolvimento do Pronto?

- ☐ Totalmente centralizada.
- ☐ Parcialmente centralizada.
- ☐ Nem centralizada, nem descentralizada.
- ☐ Parcialmente descentralizada.
- ☐ Totalmente descentralizada.
- ☐ Não sei dizer.

Com que frequência a comunicação informal, realizada face-a-face, foi utilizada entre o pessoal do LD TT e a House durante o desenvolvimento do Pronto?

- ☐ 1 vez por dia.
- ☐ 2 a 3 vezes por semana.
- ☐ Semanalmente.
- ☐ Quinzenalmente.
- ☐ Mensalmente.
- ☐ Nunca.
- ☐ Não sei dizer.

Por favor, apresente o seu grau de concordância com relação a cada uma das afirmações abaixo.

Afirmações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Total
A comunicação entre o LD TT e a House durante o estágio de desenvolvimento foi limitada principalmente a uma interação no nível superior (Gestores e Coordenadores do Projeto). As decisões importantes foram tomadas pelas pessoas responsáveis pelo projeto durante o estágio de desenvolvimento do Pronto. A troca de informações entre o LD TT e a House ocorreu em todos os níveis durante o desenvolvimento do Pronto: topo, gerência do projeto, bem como com os demais membros que participam do projeto. Durante a fase de desenvolvimento, as decisões tomadas no LD TT e na House foram comunicadas principalmente por meio de seus superiores.						

A comunicação informal, face-a-face, entre os contatos do LD TT e da House envolvidos no Pronto, ocorreu em todos os níveis durante o desenvolvimento do projeto.

Para coordenar as atividades entre a House e o LD TT durante o estágio de desenvolvimento do Pronto, até que ponto foram utilizados os canais formais de comunicação?

- () Sempre.
 () Quase sempre.
 () Às vezes.
 () Raramente.
 () Nunca.
 () Não sei dizer.

Para coordenar as atividades entre o LD TT e a House durante o desenvolvimento do Pronto, com que frequência foram estabelecidos procedimentos operacionais padrão (por exemplo, regras, políticas, formulários, reuniões mensais, etc)?

- () Sempre.
 () Quase sempre.
 () Às vezes.
 () Raramente.
 () Nunca.
 () Não sei dizer.

Com que frequência os termos da coordenação entre o LD TT e House foram explicitamente verbalizados e escritos durante o desenvolvimento do Pronto?

- () Sempre.
 () Quase sempre.
 () Às vezes.
 () Raramente.
 () Nunca.
 () Não sei dizer.

Apresente o seu grau de concordância com relação a cada uma das afirmações abaixo:

Afirmações	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente	Total
Para a equipe do LD TT, foram dados trabalhos muito específicos durante o desenvolvimento deste projeto.						
O estágio de desenvolvimento foi totalmente desestruturado: todo mundo foi autorizado a fazer quase o que quisesse.						
Havia datas exatas para o início e o término das atividades a serem realizadas durante a fase de desenvolvimento.						
Durante a fase de desenvolvimento, o progresso do projeto foi monitorado por meio de procedimentos formais (marcos, orçamentos, ações levadas a cabo).						
O estágio de desenvolvimento procedeu por meio de um plano bem documentado de ação.						

Durante o desenvolvimento deste projeto, como foi a visão da House a respeito do trabalho realizado pelo LD TT?

- ☐ Visão muito boa.
- ☐ Visão parcialmente boa.
- ☐ Visão neutra (nem boa, nem pobre).
- ☐ Visão parcialmente pobre.
- ☐ Visão muito pobre.
- ☐ Não sei avaliar.

Durante o desenvolvimento deste projeto, como foi a visão do LD TT a respeito do trabalho realizado pela House?

- ☐ Visão muito boa.
- ☐ Visão parcialmente boa.
- ☐ Visão neutra (nem boa, nem pobre).
- ☐ Visão parcialmente pobre.
- ☐ Visão muito pobre.

Utilize a escala de frequência abaixo para cada uma das situações apresentadas:

Situação	Sempre	Quase sempre	Esporadicamente	Raramente	Nunca	Total
Durante o desenvolvimento, com que frequência o pessoal do LD TT foi atualizado sobre o que a House estava fazendo nesse projeto?						

Se 100% representa uma medida da quantidade total de informações comerciais que os colegas da House possuíam, quantos % seus colegas da House realmente transferiram para o LD TT durante o desenvolvimento?

- ☐ 0%.
- ☐ 25%.
- ☐ 50%.
- ☐ 75%.
- ☐ 100%.

(Somente para a equipe da House)

Em que medida o projeto alcançou os objetivos iniciais e as expectativas?

- ☐ Muito acima dos objetivos.
- ☐ Acima dos objetivos.
- ☐ Alcançou os objetivos.
- ☐ Abaixo dos objetivos.
- ☐ Muito abaixo dos objetivos.
- ☐ Não sei dizer.

Agradeço a sua participação!

APÊNDICE B – ANÁLISES ESTATÍSTICAS

1) Análise de regressão linear múltipla da variável “Visão da House do trabalho realizado pelo LD TT”. (*Print screen* do software Statistica v.7)

Multiple Regression Results					
Dependent: Y8	Multiple R =	,76990038	F =	3,638684	
	R²=	,59274659	df =	4,10	
No. of cases: 15	adjusted R²=	,42984523	p =	,044405	
	Standard error of estimate:	1,751563781			
Intercept: -9,249698901	Std.Error:	3,463764	t(10) =	-2,670	p = ,0235
<div> <div>Centra beta=-,01</div> <div>Formaliza beta=,086</div> <div>Clima beta=-,15</div> <div>Flexibi beta=,818</div> </div>					
(significant betas are highlighted)					

2) Análise de regressão linear múltipla da variável “ Visão da LD TT do trabalho realizado pela House”. (*Print screen* do software Statistica v.7)

Multiple Regression Results					
Dependent: Y9	Multiple R =	,51059221	F =	,8815973	
	R²=	,26070441	df =	4,10	
No. of cases: 15	adjusted R²=	-,03501383	p =	,508725	
	Standard error of estimate:	2,168391103			
Intercept: 2,562132401	Std.Error:	4,288051	t(10) =	,59751	p = ,5635
<div> <div>Centra beta=-,02</div> <div>Formaliza beta=-,76</div> <div>Clima beta=,917</div> <div>Flexibi beta=-,06</div> </div>					
(significant betas are highlighted)					